心理学报 2018, Vol. 50, No.5, 539−548
Acta Psychologica Sinica DOI: 10.3724/SP.J.1041.2018.00539

差序氛围感知与沉默行为的关系：情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用*

朱 瑜 谢斌斌

(暨南大学管理学院，广州 510632)

摘 要 基于社会交换理论，本研究采用配对追踪多来源问卷调查法探讨了差序氛围感知影响员工沉默行为作用机制以及个体传统性与情感承诺在其中的作用。数据分析结果表明：(1)差序氛围感知显著影响沉默行为；(2)差序氛围感知通过情感承诺间接影响员工的沉默行为；(3)个体传统性不仅调节了差序氛围感知与情感承诺的关系，还进一步调节了差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为的间接关系，即在个体传统性低的条件下，差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为的间接效应更加显著。

关键词 差序氛围感知；情感承诺；沉默行为；个体传统性

分类号 B849: C93

1 前言

1.1 问题提出

变革环境和激烈竞争条件下的组织对员工主动建言提出了更高的要求，但是在组织中却普遍存在着成员了解事实真相，明明知道问题所在或正确解决方向却不愿意表达的现象(Khalid & Ahmed, 2016)，这种行为被称为沉默行为(silence)。沉默行为是指组织成员了解组织运作管理过程中存在的问题也知道如何去改善，但是由于种种原因采取了保留(withholding)而没有直言表达意见的行为(Morrison & Milliken, 2000)，尽管沉默行为在某些时候有助于快速有效的决策，但从总体来说其消极作用显而易见(Knoll & van Dick, 2013a)，同时沉默行为也被认为是阻碍组织变革与发展的重要威胁因素(Morrison & Milliken, 2000)，如何有效减少组织成员的沉默行为就成为组织变革管理的关键问题，因此探讨组织中沉默行为的影响因素、产生机制和边界条件就显得异常重要。

文献研究发现，组织和环境特征(Wang & Hsieh, 2013)、领导特征(席猛，许勤，仲为国，赵曙明，2015)、员工关系特征(李锐，凌文辁，柳士顺，2012)以及个人特征(Knoll & van Dick, 2013b)均会显著影响员工沉默行为。除此以外，国内不少学者根据组织管理研究要考虑特定情境(Tsui, 2007)的要求开展了沉默行为的本土化研究，研究发现中庸(何轩，2009)、权力距离(魏昕，张志学，2010)、传统价值观和上下级关系(李锐等，2012)等因素均会影响员工沉默行为。由于中国情境与西方存在较大的差异且处在转型期，因此在本土员工沉默行为研究中考虑中国特定情境因素非常必要。同时，根据社会交换理论(social exchange theory)的观点，以社会交换作为核心的人际互动行为也会受到交换者特定人格特征、价值取向、文化背景甚至习俗等诸多因素的影响(Flynn, 2005)，因此本土企业员工沉默行为研究如果能进一步从外部和内部同时考虑中国传统文化因素在沉默行为产生过程中的综合影响作用，则可以进一步揭示其产生的实质。在理论分析以及文献

收稿日期：2017-03-26

* 国家自然科学基金(71772069, 71602075)，教育部人文社会科学基金项目(15YJC630197, 17YJA630101)，广东省自然科学基金重大培育项目(2017A030308013)资助。

通信作者：朱瑜，E-mail: zhuyu@jnu.edu.cn

研究的基础上，本研究选择了中国特定文化情境和个体文化价值观变量：差序氛围感知(perceived climate of team Cha-xu)和个体传统性(traditionality)，并将这两个变量结合起来考察它们与员工沉默行为的关系并深入探究其中可能的作用机理和影响效应。差序氛围感知概念来源于差序格局(费孝通, 1948)，它反映了员工对团队中以领导为中心的人际关系疏密程度的感知(刘军, 章凯, 仲理峰, 2009; 刘贞好, 2003)，员工的沉默行为可能与高差序氛围感知密切相关；而个体传统性是个体对传统社会文化(例如，沉默是金和谨言慎行等)的认知和接受程度，高个体传统性可能与高的沉默行为相联系。以往研究更多从单一要素入手探讨这些本土传统文化特征要素与沉默行为的关系，将这些具有中国特色的传统文化特征要素结合起来，探讨它们的互动对沉默行为的影响则是本研究的重要研究目标之一。进一步的文献研究发现，尽管已经有不少研究基于社会交换理论视角探讨了沉默行为产生的认知路径(廖书迪, 刘文兴, 廖建桥, 2016)和关系路径(李锐等, 2012)，但是这方面的研究仍然有必要进一步深化，特别是在社会交换视角下从情感状态方面来探讨沉默行为的影响因素、产生机理和影响效应的研究还不多见。诸多研究表明，情感状态在驱动个体行为方面发挥着极其重要的作用(Dong, Seo, & Bartol, 2014)。根据社会交换理论中的“互惠”原则，个体与团队(组织)之间普遍存在着经济性和社会性交换关系，作为社会交换的重要内容和结果，情感承诺(affective commitment)可以看作是个体投入的“成本”，会受到员工从组织中获得“报酬”的影响。因此，我们认为情感承诺很有可能在差序氛围感知和个体沉默行为的关系中起着中介作用，并进一步预测具有本土传统文化特征的差序氛围感知和个体传统性之间的互动很有可能会通过情感承诺间接影响沉默行为。因此，从总体来说，本研究将以社会交换理论为基础，探讨差序氛围感知影响员工沉默行为的中介机制和边界条件，一方面可以加深理论界和实务界对员工沉默行为产生与作用机制的理解并建构发展相关理论，另一方面也可以为中国企业员工的沉默行为管理提出有价值的对策和建议。

1.2 理论与假设

1.2.1 差序氛围感知与沉默行为

差序氛围感知的概念来源于差序格局，它反映了个体对组织内部人与人特别是领导与下属之间关系疏密状态的感知。尽管领导者或管理者的这种差异化管理行为可能对某些下属产生积极作用，但是作为一种消极的管理条件，差序氛围从总体上来说会对组织成员的态度与行为产生消极影响(刘军等, 2009; 彭正龙, 赵红丹, 2011)。沉默行为从其性质来看是员工的一种消极行为(Knoll & van Dick, 2013a)。文献研究表明，组织支持(Morrison & Milliken, 2000)、上下级关系(Pinder & Harlos, 2001)和公平感知(van Dyne, Ang, & Botero, 2003)等因素都会显著影响沉默行为。根据社会交换理论的观点，员工与组织之间是一种社会交换关系并采用“互惠规范”来约束自身的行为(Thau, Aquino, & Wittek, 2007)，高差序氛围显然破坏了这种社会交换的进程，严重降低了领导与员工互惠关系的质量。研究表明，高差序氛围感知的员工更容易感知到组织不公平，消极或负面情绪增多(于伟, 张鹏, 2016)，组织认同感和归属感显著降低(徐文忠, 2005)，还会使员工采取消极角色外行为来减少自身损失(Cropanzano & Mitchell, 2005)；其次，由于社会交换行为中交换目标的实现会受到风险和不确定性因素的影响(Blau, 1964)，而建言献策行为往往伴随着较大的风险和不确定性(李锐等, 2012)，因此高差序氛围感知会强化建言献策行为结果的风险和不确定性，进而引发更多沉默行为(Fuller, Marler, & Hester, 2006)。另外，由于受到中国文化价值观，规避风险或避免与同事行为差异化等因素的影响，即使是那些在高差序氛围条件下受益的少数成员也可能会保持沉默。根据以上推理，本研究提出以下假设：

假设 1：差序氛围感知正向影响员工的沉默行为。

1.2.2 情感承诺的中介作用

情感承诺反映了员工对组织的认同、投入和情感依恋程度，是衡量员工与组织关系质量的重要指标之一(Judge & Kammeyer-Mueller, 2012)。根据社会交换理论的观点，个体在社会互动中为了维系利益需要对已经获得的价值进行回报。如果个体与团队(组织)有着充分与公平的社会交换，个体会强烈感受到来自组织的重视和支持，其认同感和责任感会显著增强并最终表现出更多的积极行为。因此，可以预测当个体与团队(组织)存在充分公平的社会交换关系时，其情感承诺会大大增强。同时，高情感承诺与员工高认同感和忠诚感密切相关，使员工认为自己有责任、有义务为组织发展献计献策(Wang, Weng, McElroy, Ashkanasy, & Lievens, 2014)。反之，

低情感承诺的个体一方面可能不太关注和思考组织或团队面临的问题，另一方面就算有想法也会倾向于保留，因此可以预测情感承诺可能负向影响沉默行为。由于组织的高差序氛围显著影响了员工与领导(组织)互惠关系的质量，员工的组织不公平感增强，组织认同感和归属感显著下降进而负向影响了员工的情感承诺。研究表明，情感承诺与员工和组织的联结程度及责任感相关(Lumley, Coetzee, Tladinyane, & Ferreira, 2011; Taylor, Bedeian, & Kluemper, 2012)，进而会影响到员工的建言献策行为。因此，差序氛围感知很有可能会通过消极影响情感承诺进而导致个体更多的沉默行为。根据以上的推理，本研究提出以下假设：

假设 2a：员工的差序氛围感知越强烈，其情感承诺越低；

假设 2b：员工的情感承诺越高，其沉默行为越少；

假设 2c：差序氛围感知通过情感承诺间接影响员工的沉默行为。

1.2.3　个体传统性的调节作用

个体传统性是指个体对所在国家或地区传统社会习俗观念的接受程度(Schwartz, 1992)，其中遵从权威是个体传统性的核心要素(Farh, Earley, & Lin, 1997; Farh, Hackett, & Liang, 2007)。文献研究表明，作为极具中国文化特色的变量，个体传统性高低条件下员工的认知(Chen & Aryee, 2007)、情感(Wang, Lu, & Lu, 2014)、态度(贺伟, 龙立荣, 2011)、行为(周浩, 龙立荣, 2012)和绩效(于维娜, 樊耘, 张捷, 门一, 2015)均存在显著差异。传统性高的个体重视遵守社会规范，崇尚权威，具有较高的权力距离，认为上级命令不可违抗(Liu, Kwan, Fu, & Mao, 2013)，因此在高差序氛围条件下可能会仍然坚持自己原有的态度和行为，高个体传统性可能会缓冲高差序氛围感知对员工情感承诺的消极影响。与之相反，传统性低的个体倾向于将工作看作是与组织或领导者的一种交换，受到不公平对待时容易产生消极情绪并试图通过“以牙还牙”的方式改变现状(王宇清, 龙立荣, 周浩, 2012)，因此低个体传统性可能会强化差异氛围感知对情感承诺的消极影响。根据以上的推理，本研究提出以下假设：

假设 3a：个体传统性在差序氛围感知与情感承诺的关系中起着调节作用。

个体传统性不仅会调节差序氛围感知与情感承诺的关系，可能还会影响差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为的间接作用。具体而言，员工的情感承诺中介了差序氛围感知对沉默行为的影响，但是个体传统性的高低会影响该中介效应的强弱。根据以上推理，本研究提出以下假设：

假设 3b：个体传统性调节差序氛围感知影响沉默行为的间接效应。具体表现为：个体传统性越高，差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为间接效应越弱，反之就会越强。

综上所述，本研究的理论模型框架如图 1 所示。

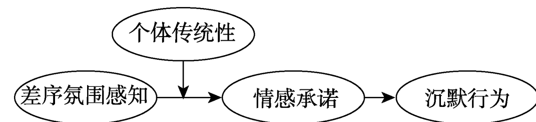


图 1　理论模型

2　方法

2.1　样本及步骤

本研究采用配对多来源和追踪相结合的问卷调查法分别从管理者与其直接下属处收集数据，调查对象来自中国华南地区。本研究中首先通过以下方式获得企业管理者样本：(1)从高校商学院校友通讯录，随机抽取其中已经毕业的 MBA、EMBA 和研究生课程班的管理者学员；(2)利用培训和咨询项目开展的机会联系企业的管理者。研究者首先采用面谈、电话或电子邮件的方式与企业管理者沟通，告知本次研究的目的和研究过程，在保证他们所填写数据的匿名性和保密性并征得对方同意的情况下开展问卷调查。确定企业管理者之后，请该管理者随机选择其直接下属并提供该下属的联系方式。研究者进一步与该领导的直接下属联系，也是在告知本次研究的目的和研究过程并保证他们所填写数据的匿名性和保密性并征得对方同意的情况下开展问卷调查。为了降低同源方差变异，本研究采用追踪配对和多来源方法在两个时间点获取数据，第一次调查收集差序氛围感知、个体传统性和情感承诺数据，这些信息由员工本人提供；第二次调查在第一次调查结束后 3 个月后进行，由该员工的直接领导提供沉默行为数据。本次调查共确定 71 位管理者和 323 员工，最终得到管理者问卷 68 份，管理者与员工的有效配对问卷 247 份，有效回收率为 76.5%，管理者与员工的配对比为 1:3.6。

就本研究管理者的构成来看：按照性别划分，男性为 69.1%，女性为 30.9%；按照年龄划分，20~30 岁为 25.0%，30~40 岁为 33.8%，40 岁及以上为 41.2%，平均年龄为 37.4 岁；按照工作年限划分，

8 年及以下为 29.4%, 8~10 年为 16.2%, 10 年以上为 54.4%; 受教育程度本科及以上为 85.3%;

就本研究中下属被试的构成来看：按照性别划分，女性为 57. 9%，男性为 42.1%；按照年龄划分，25 岁以下为 19.1%, 25~30 岁为 47.3%, 30 岁以上为 33.6%，平均年龄为 29.8 岁；按照受教育程度划分，本科以下为 34.3%，本科为 56.3%，研究生及以上为 9.4%；按照工作年限划分，2 年以下为 18.6%，2~4 年为 28.3%, 5~7 年为 39%, 8 年及以上为 14.1%，平均工作年限为 5.28 年；按照职位层级划分，普通员工为 71.7%，基层管理者为 19.0%，中层管理者为 9.3%。

2.2 研究变量及信度和效度检验

本研究所使用的测量工具主要是已经发表过的成熟量表，对英文版本量表还采用了双向翻译程序(Brislin, 1980)，最后还对所有测量工具的有效性进行了检验。所有量表均采用利克特 5 点评分法，从“非常不符合”到“非常符合”分别计分为 1 至 5 分，数据分析统计软件为 Mplus 7.4 和 SPSS 23.0。

(1)差序氛围感知：主要采用刘贞妤(2003)开发的测量工具来测量，典型题项包括“主管会特别信任某些下属”、“我感到主管对下属的待遇差别很大”等。该量表内部一致性信度(α 系数)为 0.83；验证性因素分析结果表明，该量表的 χ^2/df = 2.139, CFI = 0.952, TLI = 0.926, SRMR = 0.043, RMSEA = 0.068，均达到可以接受的水平。

(2)情感承诺：主要采用 Meyer, Allen 和 Smith (1993)开发的测量工具来测量，典型题项包括“我感觉自己是这个企业大家庭中的一员”，“这个企业对我个人而言意义重大”等。该量表内部一致性信度(α 系数)为 0.90；验证性因素分析结果表明，该量表的 χ^2/df = 1.662, CFI = 0.998, TLI = 0.989, SRMR = 0.012, RMSEA = 0.052，均达到可以接受的水平。

(3)沉默行为：主要采用 Tangirala 和 Ramanujam (2008)修订自 van Dyne 等人(2003)开发的测量工具来测量，典型题项包括“即使发现公司中潜在的问题，也不会和上司说”，“在有助于防止问题发生信息方面保持沉默”等。该量表内部一致性信度(α 系数)为 0.78；验证性因素分析结果表明，该量表的 χ^2/df = 0.590, CFI = 1.00, TLI = 1.015, SRMR = 0.015, RMSEA = 0.000，均达到可以接受的水平。

(4)个体传统性：主要采用杨国枢、余安邦和叶明华(1989)开发的测量工具来测量。该量表的典型题项包括“父母所敬爱的人，子女也应该敬爱”，“领导等于是大家长，一切事情都应听从他的决定”等。该量表内部一致性信度(α 系数)为 0.70；验证性因素分析结果表明，该量表 χ^2/df = 1.415, CFI = 0.998, TLI = 0.983, SRMR = 0.015, RMSEA = 0.041，均达到可以接受的水平。

(5)控制变量：为了排除其它因素的影响，我们在分析中控制了可能对员工差序氛围感知、组织情感承诺和沉默行为产生影响的个人特征，包括下属的性别、年龄、受教育程度、工作年限和职位层级。

3 数据分析结果

3.1 变量区分效度和同源方法变异检验

Harman 单因素方差分析结果表明，未经旋转前的第一个因素解释了 21.53%的总变异量，远低于总变异解释量的一半。共线性分析结果表明，所有变量的方差膨胀系数和变量间容忍度水平均处在可以接受的范围。同时，本研究建构基准模型的各项拟合指标明显优于其它三个模型(表 1)，说明本研究各个核心变量意义明确而且具有较好的区分度，同时本研究中的同源方差变异也在一定程度上得到有效控制。

表 1 变量验证性因素分析竞争模型结果(*N*=247)

模 型	χ^2	*df*	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
基准模型	483.219	297	1.627	0.924	0.911	0.050	0.059
三因素	829.595	300	2.765	0.785	0.749	0.085	0.105
二因素	860.840	302	2.850	0.773	0.736	0.087	0.102
单因素	1167.066	303	3.852	0.649	0.594	0.107	0.124

注：基准模型为本研究的四因素模型(差序氛围感知；情感承诺；沉默行为；个体传统性)；三因素模型(差序氛围感知和个体传统性合并；情感承诺；沉默行为)；二因素模型(差序氛围感知；个体传统性、情感承诺和沉默行为合并)；单因素模型：所有变量合并。

3.2 假设检验

本研究各变量的描述性统计结果见表 2。研究者采用结构方程模型(structural equation modeling, SEM)来考察差序氛围感知与相关变量的关系并对研究假设进行检验，并根据 McNeish, Stapleton 和 Silverman (2017)的建议采用聚类稳健标准误法(cluster robust standard error, CR-SE)来控制组间变异，该方法的核心思想是根据数据特征(聚类、层次和分组等)对回归模型中回归系数的标准误进行加权修正从而得到更加稳健的统计结果。与其它方法相比，该方法具有以下优点：(1)能够在考虑数据聚类特征的条件下输出模型的 R^2 和效应值；(2)能够

有效解决聚类数据的多重调节或分组回归分析问题; (3)能够处理聚类数量多但是每个聚类中样本较少的数据。表 3 显示了聚类稳健标准误控制组间差异后的稳健 SEM 结果。

(1)主效应检验

从表 3 可以看到，差序氛围感知显著负向影响员工的情感承诺($\beta = -0.28, p < 0.001$)，说明个体的差序氛围感知水平越高，其情感承诺水平越低，假设2a得到验证; 其次，情感承诺显著负向影响沉默行为($\beta = -0.13, p < 0.05$)，说明员工的情感承诺水平越高其沉默行为水平越低，假设 2b 得到验证。

(2)调节效应检验

从表 3 可以看到，差序氛围感知和个体传统性的交互作用正向影响情感承诺($\beta = 0.11, p < 0.001$)，说明差序氛围感知与个体情感承诺的关系受到个体传统性的影响，假设 3a 得到验证。从图 2 可以看到，在高个体传统性条件下，高差序氛围感知与低差序氛围感知条件下的情感承诺的差异并不显著($\beta = -0.10, p > 0.05$); 但是在低个体传统性条件下，高差序氛围感知与低差序氛围感知条件下的情感承诺的差异达到了显著性水平($\beta = -0.44, p < 0.001$)，假设 3a 得到进一步验证。

表 2　差序氛围感知等变量的描述性统计(*N*=247)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	–									
2. 年龄	-0.13^{*}	–								
3. 教育程度	0.01	0.10	–							
4. 工作年限	-0.13^{*}	0.83^{**}	–0.01	–						
5. 职位层级	-0.21^{**}	0.35^{**}	0.07	0.31^{**}	–					
6.下属与主管共事时间	-0.22^{**}	0.54^{**}	0.09	0.55^{**}	0.22^{**}	–				
7. 差序氛围感知	–0.08	–0.05	0.10	–0.07	–0.04	0.06	**0.83**			
8. 情感承诺	–0.10	–0.04	-0.17^{**}	–0.06	0.04	–0.04	-0.25^{**}	**0.90**		
9. 沉默行为	-0.15^{*}	0.07	0.11	–0.01	0.20^{**}	0.01	0.17^{**}	-0.16^{**}	**0.78**	
10. 个体传统性	–0.06	0.08	–0.06	0.12	0.06	0.10	0.25^{**}	0.04	0.08	**0.70**
M	1.58	29.84	2.65	2.75	1.35	2.47	3.16	3.88	3.54	3.32
SD	0.50	6.68	0.79	1.32	0.62	1.33	0.57	0.64	0.52	0.61

注：表中加粗的数据为内部一致性信度系数。
** $p < 0.01$; * $p < 0.05$。

表 3　聚类稳健性 SEM 分析结果(*N*=247)

变量	聚类稳健 SEM (不带调节)		聚类稳健 SEM (带调节)	
	情感承诺	沉默行为	情感承诺	沉默行为
1. 性别	–0.08 (0.05)	–0.12 (0.06)	–0.08 (0.05)	–0.12 (0.06)
2. 年龄	0.01 (0.00)	0.00 (0.00)	0.01 (0.00)	0.00 (0.00)
3. 教育程度	–0.07 (0.04)	0.07 (0.04)	–0.07 (0.04)	0.07 (0.04)
4. 工作年限	-0.06^{*} (0.03)	–0.01 (0.03)	-0.06^{*} (0.03)	–0.01 (0.03)
5. 职位层级	0.05 (0.05)	0.07 (0.04)	0.05 (0.05)	0.07 (0.04)
6. 下属与主管共事时间	0.01 (0.04)	–0.03 (0.04)	0.01 (0.04)	–0.03 (0.04)
7. 差序氛围感知	**-0.28^{***} (0.07)**	0.12 (0.07)	**-0.28^{***} (0.07)**	0.12 (0.07)
8. 情感承诺		**-0.12^{*} (0.06)**		**-0.13^{*} (0.06)**
9. 个体传统性			0.11^{*} (0.06)	0.06 (0.07)
10. 差序氛围感知×个体传统性			**0.11^{***} (0.03)**	0.03 (0.03)
R^2	0.10	0.09	0.14	0.10
ΔR^2	—	—	0.04	0.01
$\chi^2(df)$	$\chi^2(15) = 40.22^{***}$		$\chi^2(19) = 53.27^{***}$	

注：*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$。

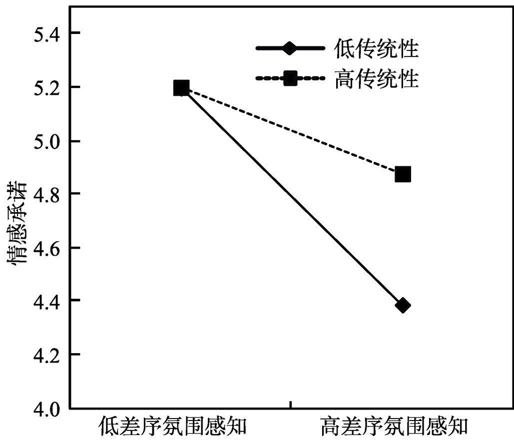


图 2 个体传统性的调节作用

(3)总效应、中介及被调节的中介效应检验

本研究采用 Bootstrap 方法来检验研究模型的总效应和中介效应的显著性。从表 4 可以看到，差序氛围感知对沉默行为的总效应显著(β = 0.136, p < 0.05)，而且偏差校正置信区间(bias corrected CI)不包括零(0.0180, 0.2550)，由此假设 1 得到验证；差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为的中介效应显著(β = 0.030, p < 0.05)，而且偏差校正置信区间不包括零(0.0039, 0.0687)，又从表 3 可以看到，当差序氛围感知和情感承诺同时进入回归方程时，差序氛围感知对沉默行为的影响由原来的显著变为不显著(β = 0.12, p > 0.05)，说明在差序氛围感知影响沉默行为的作用关系中，情感承诺起着完全中介作用，由此假设 2c 得到验证。

除此以外，研究者还根据 Preacher, Rucker 和 Hayes (2007)的建议对第一阶段被调节的中介效应模型是否显著进行了检验，该方法主要是考察三种不同个体传统性水平条件下(均值、均值加减一个标准差)差序氛围感知影响沉默行为间接效应量的差异。从表 4 可以看到，在中低个体传统性水平上，差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为的间接效应达到显著，说明中低水平个体传统性条件下被调节中介效应是存在的，但是在个体传统性高的条件下(均值加一个标准差)，差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为的间接效应变为不显著，说明个体传统性水平越高，差序氛围感知通过情感承诺影响下属沉默行为的间接效应逐渐减弱最后消失，反之则会越来越强，由此假设 3b 也得到了验证。

4 讨论与结论

4.1 理论贡献

(1)本研究聚焦中国本土文化情境，基于社会交换理论视角建构了沉默行为产生机理的模型并进行了验证。对于沉默行为的产生，以往研究更多采用单一视角或单一类型中国情境变量进行探讨，本研究一方面选择了以往该领域研究较少采用的情感状态路径来解释沉默行为产生的内在机理，另一方面采用了外部与内部中国传统文化情境因素相结合的思路探讨它们共同对沉默行为的影响效应和作用机理。该研究思路不仅可以最大程度逼近中国管理实践的真实情况，所得到的研究结论也有助于澄清沉默行为产生的实质，丰富并发展相关知识及理论。

(2)本研究丰富了中国传统文化情境因素影响效应方面的文献。与以往研究采用单一中国传统文化情境因素方面的研究不同，本研究将外部和内部中国文化情境因素相结合，不仅考察了这些中国文化情境因素对沉默行为的单纯影响效应，还综合探讨了它们的互动及相互作用对个体沉默行为的影响，所得到的研究结论加深了我们对中国传统文化因素影响效应和作用机制的理解，也丰富了中国传统文化因素影响效应和作用机制方面的文献。

(3)本研究也丰富了中国情境下个体沉默行为方面的文献。与以往研究不同，本研究基于社会交换理论并从情绪/情感状态变量切入，探讨了情感承诺在差序氛围感知影响沉默行为过程中的作用机制，研究发现了情感承诺在差序氛围感知和沉默行为关系中的中介效应，回答了沉默行为如何发生

表 4 总效应、中介效应和被调节的中介效应的 Bootstrap 检验(5000 次抽样)

效应类型及调节变量		效应量	BC 95% CI
1. 总效应：差序氛围感知→沉默行为		0.136*	[0.0180, 0.2550]
2. 中介效应：差序氛围感知→情感承诺→沉默行为		0.030*	[0.0039, 0.0687]
3. 调节效应+中介效应	个体传统性–低(2.708)	0.048*	[0.0069, 0.1147]
	个体传统性–中(3.318)	0.030*	[0.0038, 0.0723]
	个体传统性–高(3.929)	0.011	[–0.0049, 0.0506]
	高–低	–0.037*	[–0.0853, –0.0019]

注：* $p < 0.05$。

的问题; 同时, 本研究以中国文化情境为基础, 检验了个体传统性在差序氛围感知影响情感承诺过程中的调节作用并进一步检验了第一阶段被调节的中介效应, 即个体传统性调节了差序氛围感知通过情感承诺影响沉默行为的间接效应, 这有助于理解差序氛围感知对个体沉默行为产生影响的外在约束条件, 即回答了在何种情境下, 差序氛围感知更有可能对个体的沉默行为产生影响, 澄清差序氛围感知影响沉默行为的边界条件。可以说, 本研究所得研究结论在很大程度上补充和拓展了国内沉默行为研究已有的成果, 提出并检验了差序氛围感知对结果变量影响过程中的社会交换质量机制, 所得到的研究结论不仅丰富了该领域的知识并进一步推动理论的发展, 在实践上也可以为我国企业管理实践提供重要的理论指导。

4.2　研究发现

本研究基于情感视角探讨中国情境变量差序氛围感知和个体传统性对沉默行为的影响, 研究结果支持了本研究提出的假设。首先, 本研究探讨了差序氛围感知对沉默行为的正向影响作用, 在高差序氛围感知的前提下, 员工建言的风险和不确性增加, 员工与组织正常的社会交换进程受到影响进而导致员工更多的沉默行为; 其次, 本研究从情感视角切入, 探讨了情感承诺在差序氛围感知影响沉默行为过程中的作用机制, 研究发现情感承诺在差序氛围感知影响沉默行为的关系中发挥完全中介作用; 最后, 本研究立足于中国文化情境, 验证了个体传统性在差序氛围感知影响情感承诺过程中的调节作用, 即低个体传统性会强化差序氛围感知对情感承诺的消极影响进而产生更多的沉默行为。

对于本研究中个体传统性不调节情感承诺与沉默行为的关系这个问题, 仍然可以用社会交换理论来解释。在现实社会中, 除了价值以外, 关系(结构)是引发社会交换的重要原因, 关系会影响个体的交换偏好(情感承诺)进而影响后续的交换和互惠过程。同样, 个体传统性是一种持续、稳定的社会文化价值观特征, 它一般不会直接影响个体的行为结果, 而是为个体的交换偏好选择提供了一个重要的背景条件进而潜移默化地影响个体社会交换进程。以上分析表明, 差序氛围会影响个体的社会交换偏好, 而个体传统性会对影响社会交换偏好选择的过程进而共同决定个体交换偏好, 当个体的交换偏好(情感承诺)形成并固化后, 他们已经对组织有了总体稳定的评价, 此时他们对于交换与不交换(是否建言、做好事或主动行为)已经形成了偏好, 因此高情感承诺的员工倾向于认为为组织付出能够实现自身与组织的互惠进而会表现出积极行为。通过以上分析可知, 个体传统性应该主要调节差序氛围感知影响情感承诺的关系并进一步调节差序氛围感知影响沉默行为的间接效应。同时, 交换偏好是社会交换目标达成的前提条件, 也可以解释为什么个体传统性不调节差序氛围与沉默行为的直接关系。

4.3　实践启示

本研究的实践启示有以下几方面: (1)组织或团队中的管理者对所有员工应该尽可能做到一视同仁, 同时应当加强组织管理中的公平管理, 重大或事关员工权益事项的决策应避免 “暗箱操作”, 努力营造公平公正的组织管理氛围, 这样有助于激发员工的主动行为和建设性意见表达行为; (2)组织可以通过增强领导的软权力同时提升组织人力资源管理效能, 进而提升员工的情感承诺以减少员工的沉默行为; (3)组织领导者(管理者)要根据员工的社会文化价值观情况来设计有效的管理措施进而降低员工的沉默行为。例如, 对于低个体传统性员工要避免运用威权, 应当强化授权和自主性管理。在人才招聘与选拔中招聘与自身组织文化价值观接近的个体, 对于组织中个体传统性较低的员工还可通过有针对性地加强中国传统文化价值观方面的指导和培训来帮助他们更好地适应组织环境, 从而使他们能够更好发挥其聪明才智。

4.4　研究局限及未来研究方向

本研究的局限性主要表现在以下三个方面：第一, 尽管本研究采用了配对追踪和多来源方法采集数据, 但仍然不是严格意义上的纵向研究, 同时大部分数据来源于员工自我报告, 因此可能会存在一定的共同方法偏差进而影响本研究因果关系推断的准确性和外部效度。因此, 未来研究可以考虑采用更为严格的纵向研究设计并辅之以情景实验等方法来提高研究结论的准确性和外部效度; 第二, 本研究的样本均来源于中国华南地区企业的员工, 因此研究结果是否适用于其它地区的企业或者特定类型的行业还需要进一步检验, 未来研究可以通过扩大样本来源或专注某些特定行业进行调研来提高研究结论的准确性和适用性; 同时, 也要在样本范围的基础上采用跨层次分析方法来进一步验证本研究结论的准确性; 第三, 尽管本研究探讨了差序氛围感知影响沉默行为的情感中介机制及个

体传统性的调节作用，但研究内容仍然还有进一步拓展的空间。本研究模型中未同时考虑或纳入认知或关系变量，例如，公平感和LMX等变量，并综合探讨这些路径或机制在差序氛围感知影响结果变量中的作用。已有研究发现，公平感知会显著影响沉默行为(van Dyne et al., 2003)，而高质量的领导–成员交换关系可以为组织创造一种高信任组织氛围，进而有利于员工打破沉默，发表对组织有利的重要建议(周路路，张戌凡，赵曙明，2011)。因此，未来研究可以将这些变量与本研究变量相结合并进一步考察它们的相互作用对沉默行为的影响及路径或者对这些路径作用机制进行比较，一方面可以进一步提高本研究结果的准确性，另一方面也可能会有更多重要发现。

参 考 文 献

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 349–444). Boston: Allyn & Bacon.

Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*(1), 226–238.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874–900.

Dong, Y., Seo, M. G., & Bartol, K. M. (2014). No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1056–1077.

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 421–444.

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715–729.

Fei, X. T. (1948). *From the Soil: The Foundations of Chinese Society*. Shanghai, China: Sanlian Bookstore.

[费孝通. (1948). *乡土中国*. 上海: 三联书店.]

Flynn, K. J. (2005). Castles built on sand: Dysfunctionality in plankton models and the inadequacy of dialogue between biologists and modellers. *Journal of Plankton Research, 27*(12), 1205–1210.

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1089–1120.

He, X. (2009). Can interaction justice cure the "Silent Disease"? A local empirical study using the Zhong-Yong thinking as the moderator. *Management World,* (4), 128–134.

[何轩. (2009). 互动公平真的就能治疗"沉默"病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究. *管理世界,* (4), 128–134.]

He, W., & Long, L. R. (2011). Verifying the influences of actual income and in-department comparison on pay and benefit satisfaction: the moderators of Chinese traditionality and department size. *Management World,* (4), 98–110.

[贺伟, 龙立荣. (2011). 实际收入水平、收入内部比较与员工薪酬满意度的关系——传统性和部门规模的调节作用. *管理世界,* (4), 98–110.]

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 341–367.

Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy, 21*(2), 174–195.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013a). Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics, 113*(2), 349–362.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013b). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology, 8*(4), 346–360.

Li, R., Ling, W. Q., & Liu, S. S. (2012). Traditional values, supervisor-subordinate Guanxi and employees' silence: An empirical study in a local cultural context. *Management World,* (3), 127–140.

[李锐, 凌文辁, 柳士顺. (2012). 传统价值观、上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索. *管理世界,* (3), 127–140.]

Liao, S. D., Liu, W. X., & Liao, J. Q. (2016). Research the impact of leader narcission on employee silence behavior. *Industrial Engineering and Management, 21*(6), 130–137.

[廖书迪, 刘文兴, 廖建桥. (2016). 自恋型领导对员工沉默行为的影响研究. *工业工程与管理, 21*(6), 130–137.]

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(4), 564–584.

Liu, J., Zhang, K., & Zhong, L. F. (2009). The formation and impact of the atmosphere of the "Error Routine" of the work team: A case study based on successive data. *Management World,* (8), 92–101.

[刘军, 章凯, 仲理峰. (2009). 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析. *管理世界,* (8), 92–101.]

Liu, Z. S. (2003). *The influence of Chaxu climate on the subordinates' working attitudes and their behaviors* (Unpublished master's thesis). National Dong Hwa University, Taipei.

[刘贞妤. (2003). *差序气氛对部属工作态度与行为之影响* (硕士学位论文). 台湾东华大学, 台北]

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review, 15*(1), 100–118.

McNeish, D., Stapleton, L. M., & Silverman, R. D. (2017). On the unnecessary ubiquity of hierarchical linear modeling. *Psychological Methods, 22*(1), 114–140.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology,*

78(4), 538–551.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Peng, Z. L., & Zhao, H. D. (2011). Research of effect to team innovation performance from team Chaxu climate based on knowledge transfer perspective. *Studies in Science of Science, 29*(8), 1207–1215.

[彭正龙, 赵红丹. (2011). 团队差序氛围对团队创新绩效的影响机制研究——知识转移的视角. *科学学研究, 29*(8), 1207–1215.]

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel & human resources management* (Vol. 20, pp. 331–369). Emerald Group Publishing Limited.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185–227.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1–65.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 61*(1), 37–68.

Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior, 33*(7), 878–893.

Thau, S., Aquino, K., & Wittek, R. (2007). An extension of uncertainty management theory to the self: The relationship between justice, social comparison orientation, and antisocial work behaviors. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 250–258.

Tsui, A. S. (2007). From homogenization to pluralism: International management research in the Academy and beyond. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1353–1364.

van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359–1392.

Wang, H. J., Lu, C. Q., & Lu, L. (2014). Do people with traditional values suffer more from job insecurity? The moderating effects of traditionality. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(1), 107–117.

Wang, Q., Weng, Q. X., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 431–441.

Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations, 66*(6), 783–802.

Wang, Y. Q., Long, L. R., & Zhou, H. (2012). Organizational injustice perception and workplace deviance: Mechanisms of negative emotion and traditionality. *Acta Psychologica Sinica, 44*, 1663–1676.

[王宇清, 龙立荣, 周浩. (2012). 消极情绪在程序和互动不公正感与员工偏离行为间的中介作用: 传统性的调节机制. *心理学报, 44*, 1663–1676.]

Wei, X., & Zhang, Z. X. (2010). The mechanism of reluctance to express prohibitive voices in organizations. *Management World*, (10), 99–109.

[魏昕, 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言?. *管理世界*, (10), 99–109.]

Xi, M., Xu, Q., Zhong, W. G., & Zhao, S. M. (2015). Abusive supervision and subordinate silence: A moderating model of multilevel characteristics. *Nankai Business Review, 18*(3), 132–140.

[席猛, 许勤, 仲为国, 赵曙明. (2015). 辱虐管理对下属沉默行为的影响——一个跨层次多特征的调节模型. *南开管理评论, 18*(3), 132–140.]

Xu, W. Z. (2005). *A discussion on the formation of the senior team and its performance: From the aspect of Chaxu management behavior* (Unpublished master’s thesis). National Sun Yat-sen University, Kaohsiung.

[徐文忠. (2005). *从差序管理行为探讨高阶团队的形成与绩效* (硕士学位论文). 台湾中山大学, 高雄.]

Yang, K. S., Yu, A. B., & Yeh, M. H. (1989). Chinese individual traditionality and modernity: Construct definition and measurement. In *The psychology and behavior of Chinese people* (pp. 287–354). Taipei: Laurel Book Publishing Company.

[杨国枢, 余安邦, 叶明华. (1989). 中国人的个人传统性与现代性: 概念与测量. 见 *中国人心理与行为* (pp. 287–354). 台湾: 桂冠图书出版公司.]

Yu, W., & Zhang, P. (2016). Chaxu climate and employees' indifference: The role of workplace ostracism and OBSE. *Journal of Central University of Finance & Economics*, (10), 122–128.

[于伟, 张鹏. (2016). 组织差序氛围对员工漠视行为的影响: 职场排斥和组织自尊的作用. *中央财经大学学报*, (10), 122–128.]

Yu, W. N., Fan, Y., Zhang, J., & Men, Y. (2015). The relationship between abusive supervision and Job performance: The effect of supervisor-subordinate Guanxi, traditionality, and employees’ forgiveness to supervisor. *Nankai Business Review, 18*(6), 16–25.

[于维娜, 樊耘, 张婕, 门一. (2015). 宽恕视角下辱虐管理对工作绩效的影响——下属传统性和上下级关系的作用. *南开管理评论, 18*(6), 16–25.]

Zhou, H., & Long, L. R. (2012). The Influence of transformational leadership on voice behavior: Mediating effect of psychological ownership for the organization and moderating effect of traditionality. *Acta Psychologica Sinica, 44*, 388–399.

[周浩, 龙立荣. (2012). 变革型领导对下属进谏行为的影响: 组织心理所有权与传统性的作用. *心理学报, 44*, 388–399.]

Zhou, L. L., Zhang, X. F., & Zhou, S. M. (2011). Research on the mechanism of leader-member exchange and employee silence behavior: The moderating effect of risk aversion. *Economic Management, 33*(11), 69–75.

[周路路, 张戌凡, 赵曙明. (2011). 领导—成员交换、中介作用与员工沉默行为——组织信任风险回避的调节效应. *经济管理, 33*(11), 69–75.]

The relationship between the perceived climate of team Cha-xu and employee silence: Research on affective commitment and traditionality

ZHU Yu; XIE Binbin

(*School of Management, Jinan University, Guangzhou* 510632, *China*)

Abstract

Employee silence, referring to the deliberately withholding of important ideas, suggestions and opinions about their work, has become a critical issue to organizational development and management. Thus how to reduce and break employee silence has been increasingly emphasized by academics and practitioners. Few previous studies have explored the effect of Chinese contextual factors on employee silence behavior. This study attempts to explore the effect of Chinese contextual variables (the perceived climate of team Cha-xu and traditionality) on silence. Depending on the theory of social exchange, we also hypothesize that affective commitment mediates the effect between the perceived climate of team Cha-xu and silence.

We collected data from the main city of South China enterprises participants. Data were collected in two stages in order to avoid common method bias. At time 1, the perceived climate of team Cha-xu, affective commitment and traditionality were measured and reported by employees. At time 2, about three months later, employee silence was rated. The final sample size was 247. We used Mplus 7.4 and SPSS 23.0 to analyze the data. First, we assessed the discriminate validity of the key variables through a series of confirmatory factor analyses (CFAs) and examined the common method variance, and then we used cluster robust standard error analysis and bias-corrected bootstrap to test our theoretical hypotheses.

In order to better understand the mechanisms of silence, we proposed and tested a mediated moderation model in which the perceived climate of team Cha-xu influenced employees silence, with affective commitment as a mediator and traditionality as a moderator. The results showed that: (1) the perceived climate of team Cha-xu was positively related to employee silence ($\beta = 0.14$, $p < 0.05$); (2) the perceived climate of team Cha-xu was negatively related to affective commitment ($\beta = -0.28$, $p < 0.001$); (3) affective commitment partially mediated the relationship between the perceived climate of team Cha-xu and employee silence ($\beta = 0.03$, $p < 0.05$); (4) Traditionality moderated the relationship between the perceived climate of team Cha-xu and affective commitment ($\beta = 0.11$, $p < 0.001$). That is, the lower the traditionality, the stronger the mediated relationship was. Furthermore, we referred to the SPSS procedure of Preacher et al. (2007) to test the mediated moderation effect. At the different levels of traditionality, the indirect relationship between the perceived climate of team Cha-xu and employee silence is significant, indicating that the mediating moderation effect exists.

Those conclusions enrich the silence literature, and the main theoretical contributions are as follows: First, according to the theory of social exchange, this study investigates the effects of the perceived climate of team Cha-xu on employees' silence and fully considers the effect of affective commitment on silence. In addition, this research reveals the moderating role of traditionality on the mechanism, which provides a new perspective to better understand silence based on the traditional Chinese cultural context. Beyond the theoretical contributions, this paper also provides some useful implications for managers and practitioners to break the silence. Our findings suggest that managers should pay attention to the team Cha-xu climate and strengthen the justice climate within the organization, in order to reduce the subordinates' negative emotions. Moreover, the employees' affective commitment is key to whether they will break the silence and speak out. Thus, managers should also attach importance to their affective commitment.

Key words the perceived climate of team Cha-xu; affective commitment; traditionality; employee silence.